

HOVÁNYI Gábor

A VÁLLALATVEZETÉS VERSENYE ÉS A VEZETŐK SZEREPE A MAKRO- ÉS MIKROGAZDASÁG „PÁRBESZÉDÉBEN”

A kiteljesedő globalizáció és az egyre növekvő tőkekoncentráció hatására – melyet a kutatás-fejlesztés mind nagyobb ráfordításigénye és a termelés globalizációval lépést tartó kapacitáskövetelménye egyaránt sarkall – sok szó esik napjainkban versenyről, versenyképességről, versenyelőnyökről.¹ Ezek új kérdéseit épp úgy felvetik a vállalatok szintjén, mint az országok (sőt, egyes gazdasági régiók) vonatkozásában. Kevesebbet emlegetik viszont a *menedzsment versenyt* – pontosabban ennek a globalizálódás új kihívásaira válaszoló *nemzetközi versenyképességét*.² A szerző dolgozatában ennek bemutatására vállalkozott.

A vállalatok vezetőin nemcsak vállalatuk eredményessége múlik: ők *intermedier* (közvetítő) szerepet is betölthetnek a makro- és mikroszféra között, személyesen vagy szervezeteik útján közvetlenül is befolyásolhatják a gazdaságpolitikát, s ezzel egy nemzetgazdaság versenyképességét.

A közvetítő szerep sikeres betöltéséhez azonban nemcsak a gazdaságpolitika fogadókészsége szükséges: ehhez egy vállalat vezetőjének értékelnie kell – saját cégének sajátosságain és lehetőségein túl – a makrogazdaság helyzetét és a gazdaságpolitika szándékait is. Az értékeléshez – konferenciánk címéhez és alcíméhez igazodva – két technika ajánlható:

- A menedzsment előbb egy *hattényezős modell segítségével* ítélni meg átfogóan nemzetgazdaságának helyzetét, vagy egy olyan külgazdaság jellemzőit, amelynek piaci eseményeiben érdekelt.³ A modell alapja az a régóta emlegetett „*bűvös négyzet*”, amelynek négy csúcspontja a társadalmi összterméket, a munkanélküliségi rátát, az infláció mértékét és a gazdaság egyensúlyi helyzetét (a fogyasztás és beruházás arányát, a kivitelnek és behozatalnak, a szociális ellátó rendszerek forrásainak és kiadásainak, az államháztartásnak és a költségvetésnek stb. az egyensúlyát) jelképezi. A bűvös négyzetet azonban két újabb „csúcsponttal” érdemes kiegészíteni napjainkban: ezek jelezhetik a *termelőkenységnek* és a *külföldi működőtőke-beá-*

ramlásnak alakulását. A vállalatvezetői megítélésnek pedig nemcsak e hat tényező értékét, kapcsolatát és várható változását kell szem előtt tartania, hanem azt is, hogy ezek mindegyike (szóban legálábbis) mekkora *preferenciát* kap a gazdaságpolitikában, s várhatóan mennyire hatékony *eszközökkel* fogja segíteni a kormányzat a meghirdetett preferenciák megvalósítását.

- Ezt követően egy vállalat vezetésének célszerű azt is számításba vennie, hogy mi a meghirdetett és a valóban követett gazdaságpolitika pozíciója korunk két gazdaságpolitikai pólusa, a termelőkenység-növelés és a társadalmi különbségek kiegyenlítése között. Ennek a pozíciónak, illetve a meghirdetett pozíció gazdasági-társadalmi okok miatt kikényszerített elmozdulásának a mérlegelése megkönnyítheti a vállalatvezetők számára sok gazdaságpolitikai döntés előrejelzését – s ezzel azt, hogy pontosabban vegyék számításba a hattényezős modell értékeinek várható alakulását.

Az *intermedier* szerep azonban azt is megköveteli, hogy a vállalatok vezetői lássák, milyen *versenyelőnyök* jelölik ki vállalatuk stratégiai pályáját – méghozzá egyre inkább a globális szintér egészének előterében. Ehhez a menedzsmentnek először számba kell vennie – főként a műszaki fejlődési trendek, a versenyhelyzet-sajátosságok és az iparági jellegzetességek

alapján – a *lehetséges versenyelőnyöket*. Ilyen, napjainkban jellemző *versenyelőny-klaszter* például a következő elemekből állhat össze:

- egyszerű szervezet és működés, főként a vállalati karcsúsítás (a „downsizing”, a „slimming cure”) eredményeként,
- a centralizálás és decentralizálás adott időszakra értelmezett egyensúlya a vállalat szervezetében és irányításában,
- a vállalat pénzügyi stabilitása és a versenyképességét megőrző, illetve azt növelő fejlesztések tökéletességének megléte,
- a már pontosan piaci célra irányított Teljes Körű Minőségirányítás (a „Targeted Total Quality Management”, a TTQM) működése,
- a nagy fokú belső (működési) és külső (piac-, illetve piaci szerkezet-váltó) rugalmasság,
- a vállalat egészét átható innovációs légkör (amelynek kialakítására és fenntartására már több sajátos menedzsment-technikát hoztak létre)⁴,
- a vállalat tudásalapú szervezetként való működése és tudásának „extraprofitként” való hasznosítása,
- egyes vállalati tevékenységek kiszervezése („outsourcingja”), ennek eredményeként termelési-szolgáltatási hálózatok, klaszterek létrehozása és működtetése,
- egyes termelő és szolgáltató tevékenységek kitelepítése („off-shoringja”) kedvezőbb feltételeket kínáló országokba, régiókba,
- a versenytársakénál hatékonyabb – és többnyire a számítástechnika széles körű alkalmazására épülő, a menedzser és a számítógép „face-to-face” kapcsolatára is alapozott – vállalatirányítás.

A versenyelőny-klaszterek kialakítása során természetesen azt is figyelembe kell venni, hogy egyes versenyelőnyöknek sokszor merőben különböző kihívásokra kell válaszolniuk a globális színtér régióinak eltérő jellegzetességei miatt. Ez a „global + local = glocal” probléma a versenyelőnyök körében.

A nemzetgazdaság helyzetének, a gazdaságpolitika sajátosságainak és szándékainak, valamint a lehetséges versenyelőnyöknek ilyen, a műszaki trendekhez, a versenyhelyzethez és az iparági sajátosságokhoz igazodó számbavétele a menedzsment nemzetközi versenyképességének első *alapvető kritériuma*.

A versenyképes vállalatvezetés koncepciói és technikái

A vállalatvezetés versenyképessége végső soron három területen dől el: a menedzser (a) tájékozódásának, (b) „tervdöntéseinek” (beleértve stratégiai és a

vállalat sikerét döntően befolyásoló operatív döntéseit), valamint (c) a döntéseinek végrehajtását irányító és ellenőrző tevékenységének területén. Mindezeket sajátos koncepciókat és technikákat alakítottak ki a vállalatok vezetői számára. Ezek közül mutatnak be néhányat a következők:

a) A vezetők alapvető *tájékozódási* feladatának szerkezetét *négydimenziós modell* írja le. Ennek *első, horizontális* dimenziója a vállalat *versenyipacainak* átvilágítása. Erre szolgál a jól ismert SWOT elemzés. Technikájának alkalmazásával kapcsolatban azonban több olyan új sajátosságra is fel kell hívni a figyelmet, amelyek napjaink versenyhelyzetéből következnek: 1. Az elemzést az átfogó gazdasági-társadalmi interdependencia erősödése miatt soha nem az S és W tényezők (a vállalati erősségek és gyengeségek, a „Strong” és „Weak” tényezők) elemzésével kell kezdeni; ezek tartalmát ugyanis egyre inkább csak a másik két tényező, az O és T, tehát a környezet által kínált lehetőségek („Opportunities”)⁵ és az abból érkező fenyegetések („Threats”) tükrében lehet megítélni. 2. Az O és T tényezők egyre inkább a globális színtér átlátását és értékelését követelik meg. 3. Magát a SWOT elemzést most már három „metszetben” célszerű elvégezni: a „jelenben” (p, present), a vállalati stratégia számára még belátható jövőben (f, future), valamint annak figyelembevételével, hogy az elemzés alapján javasolt vállalati akciókra – legyenek azok stratégiai vagy operatív akciók – várhatóan milyen „ellenlépekkel” (r, reactions) felelnek a versenytársak. Ezt a három metszetet jelöli indexeivel a SWOT_(p,f,r) szigla.

A modell *második, mélységi* dimenziója a *versenyipacok háttérdimenziója*. Ez a teljes műszaki, gazdasági, társadalmi, kulturális és politikai háttérnek azokat a sajátosságait foglalja magában, amelyek mind a stratégia, mind az operatív működés időszakában hatnak a vállalat versenykörnyezetére. Átvilágítását a *STEEPLE elemzés* segíti, amelyben egyre nagyobb szerepet kap – a technikai (T), gazdasági (E, azaz Economic), társadalmi (S, vagyis Social) és politikai (P) tényezők mellett – három új elem: a nemzetgazdasági határokat átlépő jogszabályi környezet (L, Legal), a nemcsak a környezetvédelemre korlátozott környezetgazdálkodás (E, Environment, amelyik tartalmában messze meghaladja a környezetszennyezés-környezetvédelem kérdéskörét), valamint a képzés (a tovább- és átképzést egyaránt magában foglaló E, Education). A STEEPLE elemzésnek is három metszete alakult ki napjaink menedzsmentje számára: a vállalat „anyaországában” (h, home), azokban az országokban, amelyekben a vállalat fejlesztő, termelő, szolgáltató vagy kereskedelmi tevékenységet végez (o, overseas), valamint a globális

színtér egészén (g) végzett vizsgálatok metszete. Ez a háttérdimenzió átvilágítását segítő „háromágú” tevékenység szíglájának, a STEEPLE_(h,o,g) -nek az értelme.

A tájékozódás *harmadik, vertikális dimenziója* a vállalat iparágának felel meg. Ennek keretében azt elemezheti a menedzser, hogy milyen fejlődésekre, illetve visszafejlesztésekre került sor az iparágban a globális szintéren, s melyek voltak az ezeket kiváltó okok. Az elemzést a *WARD² technika szolgálja* (amelynek betűjelében a felső index nem hivatkozás, hanem a D tényező duplázását jelöli). Ez a World-wilde Analysis of Reasons of Dissimilar Development, az iparág egyenlőtlen fejlődésének okait világméretben feltáró elemzés. Figyelmének középpontjában a műszaki fejlődés áll, ennek számbavételét azonban a versenypiaci háttértényezők sajátosságai súlyozzák. Ezért a *WARD²* elemzés első sajátossága, hogy azt csak a versenypiaci háttérdimenzió vizsgálata után lehet elvégezni. Második sajátossága (vagy inkább követelménye), hogy az iparág szorosan vett átvilágításán túl – ami hagyományosan a termékekre, technológiákra, termelési-szolgáltatási kapacitásokra, piaci és gazdálkodási eredményekre összpontosít – a felhasznált anyagokra, a vevők technológiájára és a vállalat termelési-szolgáltatási hálózatának (klaszterének) körére és szerkezetére is ki kell terjednie.

A menedzser tájékozódásának utolsó, *negyedik dimenziója* az idő, amelyben a másik három dimenzió eseményei bekövetkeznek. Ennek keretében kell a vállalat vezetőjének valószínűsítienie, hogy a dimenziók eseményei várhatóan melyik időpontban következnek be, és ezt követően hatásuk mekkora időtartamban érvényesül. Ezen túlmenő szerepe is van azonban az idődimenzió számbavételének, amit a *Su/Sd* szigla jelöl. Ez az idő gyorsulásának (Speeding up) és lassulásának (Slowing down) felismerésére és ezek előrelátó hasznosítására hívja fel a figyelmet. A versenyképességét növelő vállalat (és ennek versenyképes menedzsere) ugyanis az idő lassulását – amelyben általában csökkennek az üzleti eredmények – használja fel arra, hogy intenzív termék- és technológiafejlesztésekbe kezdjen. Így léphet ugyanis piacra új, versenyképebb termékekkel, így használhatja ki új technológiájának kiugró versenyelőnyeit már abban a pillanatban, amikor felgyorsul az idő és megnő a piaci kereslet – vagyis így előzheti meg kényelmeskedő konkurenseit. Mindennek megvalósításához azonban a menedzsmentnek már az idő lassulását megelőző gyorsulási szakaszban kell akkora fejlesztési tőketartalékot képeznie, amelyik fedezni tudja az új termékek, technológiák és az ezek üzleti eredményeinek realizálását segítő kiegészítő tevékenységek fejlesztését a pangás

időszakában. A vállalatvezetők számára ez a „just-in-time” meghatározása a fejlesztési tőketartalék-képzésben.⁶

b) A tervdöntések⁷ körében a kiteljesedő globalizációs folyamatok felértékeltek a *valószínűségek* jelentőségét. Főként a stratégia időtávjában bekövetkező feltételek, az ezekből eredő kihívások ugyanis egyre nehezebben prognosztizálhatók a tervdöntés pillanatában – s a menedzsment még a valóban bekövetkező környezeti prognózisokra is csak eltérő belső bizonytalansággal megvalósítható vállalati válaszokat adhat. Mindez tehát *kettős bizonytalansággal* terheli meg a döntéseket, amit azzal mérsékelhet a vállalat vezetése, hogy nemcsak a szükséges ráfordításokat és a várt hozamokat, hanem a lehetséges *variánsokat* és bekövetkezésük *valószínűségét* is mérlegeli – s még ennél is fontosabb, hogy alapvető stratégiai célnak tekintse a vállalat *rugalmasságának* növelését akár pályamódosítással, akár pályaváltással. Ez pedig igen sokszor komoly *rugalmassági áldozat vállalásával* jár: a vezetésnek le kell mondania akár egy nagy valószínűséggel elérhető maximális eredményről is, hogy ennek fejében fokozhassa a vállalat belső (működési) és/vagy külső (piaci, piacszerkezeti) rugalmasságát.

A környezeti kihívások sikeres megválaszolásának és a vállalati versenyképesség megőrzésének másik feladata a *szinergia* létrehozása a célul kitűzött *versenyelőnyök* között. Ez a követelmény befolyásolja a versenyelőnyök kiválasztását és súlyozását: a példaként korábban felsorolt tíz versenyelőny közül tehát nem azokat célszerű kiválasztania a menedzsernek, amelyek önmagukban a legnagyobb eredményt ígérik – hanem azokat, amelyek együttes hatása maximális a

*(Hozam – Ráfordítás) Valószínűsége –
Pályaváltási áldozat. Valószínűsége*

„képlet” tényezőinek együttes mérlegelése alapján. A vállalatok nemzetközi versenyképességének ugyanis mind számottevőbb feltétele lesz a jövőben az ilyen öt-tényezős döntési modellre alapozott versenyelőny-klaszter kialakítása, s ennek tartalma, vagyis versenyelőny-szerkezete egyre inkább függ majd a versenykörnyezeti háttér, az iparági jövő és az idő dimenziójának eseményeitől.

A versenyelőny-klasztereken belül mindig kiemelkedő szerepe lesz egy „*húzó paraméternek*”: ez fejezi ki a vállalat magkompetenciáját, a „*core competence*”-t. A felgyorsult környezeti változások – a műszaki fejlődés eredményei, a versenytársak és az üzleti partnerek teljesítményei, a háttérgazdaságok és -társadalmak történései – következtében azonban egyre rövidül az idő-

szak, amelyben a húzó paraméter hatása maximálisan érvényesülhet. Vagyis egyre gyakrabban kell majd újjal felváltani az addig igen hatékonyan érvényesülő húzó paramétert. Így kerül sor a tervdöntések körében a húzó paraméterek *rotációjára*. (Az elnevezés tulajdonképpen pontatlan, hiszen nem rotációról, nem azonos irányú körmozgásról van szó, hanem a külső és belső feltételek által megkövetelt váltásokról, súlypont-áthelyezésekről.) A versenyképes menedzsment egyik legnagyobb kihívása lesz a jövőben, hogy felismerje azt az időpontot, amikor a hatékonyság érdekében már váltania kell a húzó paramétert, majd megtalálja azt az új versenyelőnyt, amellyel sikeresen válthatja fel a korábbi.

A tervdöntések körében egy másik és igen jelentős szempont is érvényesül napjainkban. A *minőség* mindig is a versenyképesség alapvető kritériuma volt. Ezt szolgálta kezdetben a végterméket vizsgáló minőségellenőrzés; ezt váltotta fel a gazdálkodás szempontjából hatékonyabb, mert már a termelési folyamatra figyelő minőségbiztosítás; új szempontot érvényesített a minőségirányítás, amelyik pontosan meghatározott piaci célra (piaci szegmensre, vevőkörre) irányította a minőség tervezését és valóra váltását; s végül ennek szolgálatába állította a vállalat minden szervezeti egységét és egész működését a megadott piaci célra összpontosító Teljes Körű Minőségirányítás, a TQM („Total Quality Management”).⁸ A TQM ezzel a verseny két szereplőjét fogta át koncepciójával: a kiszemelt vevők igényét és a vállalat egészének működését. Napjaink minőségfelfogásában azonban megjelenik egy harmadik szereplő is: a versenytárs. A „Quality” (Q) fogalmát ugyanis egyre inkább felváltja a TQM színlán belül a magkompetencia, a „Core Competence” – ami csak a konkurens kínálatának tartalmával, pontosabban azok magkompetenciájával összevetve értelmezhető. Így jön létre a tervdöntések körében az új minőségi kritérium és technika, a *TTCCM*, a „Targeted Total Core Competence Management”, vagyis a pontosan piaci célra irányított és teljes körű magkompetencia-menedzselés. És több óriásvállalatnál már egy új pozíciót betöltő felső vezetőre, a CCCO-ra („Chief Core Competence Officer”) bízzák, hogy a csúcsvezető segítségére legyen a TTCCM meg-megújuló tartalmának meghatározásában és összvállalati megvalósításában.

A magkompetenciák egyre jelentősebb szerepet veti fel a tervdöntéseknek azt a problémáját is, hogy a menedzsmentnek a stratégia időtávjában kell megterveznie a vállalatnál a *tudásfejlesztést*. (Ez nemcsak a tudásalapú vállalatokra érvényes: egyre inkább feltétele lesz annak, hogy versenyképesek maradjanak az élvo-

nalbeli tudást csupán hosszabb-rövidebb távolságból követő vállalatok is.) S mind az egyéni, mind a szervezeti tudás fejlesztése azért jelent egyre nagyobb kihívást a menedzsment számára, mert egyre gyorsul az ismeretek bővülésének, megújulásának az üteme, az új tudás pedig egyre távolabbi szakterületeken indukál akár alapvető változásokat. Vagyis mind nagyobb bizonytalansággal jár a tudásfejlesztés helyes irányának, s egyúttal a vállalat gazdálkodásában megtérülő céljainak a kijelölése. A menedzsment négy szempontot vehet figyelembe, amikor az üzleti stratégia időtávjában dönt a tudás fejlesztéséről: 1) Milyen irányban és ütemben fejlődik, újul meg globális méretben a tudás, valamint az ennek alapját képező tudományos diszciplína? 2) Miként alakul – elsősorban lokálisan, a vállalat szempontjából számításba jövő piacokon, piaci rétegekben – a vevők igénye és kereslete? 3) Várhatóan milyen tudásfejlesztésre kerül sor a versenytársak körében, és ennek alapján miként változik termékeik, szolgáltatásaik kínálata? 4) Milyen korlátai vannak a tudás fejlesztésének saját vállalatánál? – S hogy végül sikeres legyen a tudásfejlesztés, a menedzsmentnek a négy kérdésre adható válaszok *együttesének optimalmát* kell megtalálnia, majd ezt kell összhangba hoznia a stratégiai időtávra tervezett *magkompetencia* tartalmával. A stratégiai időtávú tudásfejlesztés céljának kitűzése tehát négy tényező önmagukban is többesélyes, számottevő bizonytalansággal terhes optimalizálására épülő *versenyelőny-tervezés*, amelyhez később még a célok megvalósításának kockázata is kapcsolódik. Ráadásul a téves célkitűzés akár behozhatatlan versenyhátránnyal is járhat egy vállalat számára, hiszen a tudásfejlesztés már egyre nagyobb ráfordításokat, mind nagyobb áldozatokat igényel. Mindezért a vállalati tudás fejlesztéséről hozott helyes vagy helytelen döntés a vállalatvezetők hosszú távú versenyképességének egyik alapvető feltétele lesz a jövőben.

c) A menedzserek irányító és ellenőrző tevékenységében egyre nagyobb szerepet kap a *vállalati szervezet* egyik régi problémája: *centralizált* legyen-e a szervezet és annak irányítása, mert ez tájolja be és vezérli egy irányba a vállalat egészének működését, mert ez növeli leginkább az üzletvitel hatékonyságát (ha többé-kevésbé változatlanok a környezeti feltételek) – vagy legyen *decentralizált* a szervezet és irányítása, mert ez fokozza annak rugalmasságát, így alkalmazkodhat gyorsan és jól a környezetéhez (ha ez időben változik vagy a lokális környezetek számottevően különböznek egymástól). Napjainkban mindkét szervezési és irányítási formának van létjogosultsága: a vállalat versenyképessége megköveteli a rugalmasságot a gyorsan változó környezetben – de szükség van arra is, hogy olykor a

vállalat egésze átütő erővel álljon egyetlen cél szolgálataiba. Ezért igen kevés iparágban érvényesülhet majdnem kizárólagosan az egyik vagy a másik szervezési és irányítási megoldás.⁹ Vagyis az esetek túlnyomó többségében a menedzsmentnek kell a helyes egyensúlyt megtalálnia a centralizálás és a decentralizálás között. Az egyensúly azonban változik is annak függvényében, hogy miként alakul a környezet. Vagyis a vállalat vezetésének napjainkban már szinte folyamatosan mérlegelnie kell, hogy nincs-e szükség a centralizálás-decentralizálás egy új „egyensúlyi pontjának” a kijelölésére? Ám eközben nem hanyagolhatja el a szervezet és irányítás *stabilitásának* követelményét sem. Így jött létre a vállalati szervezet és irányítás centralizálást, decentralizálást és stabilitást magában foglaló *hármasság követelménye*.

Több követelménnyel szembesíti a menedzsmentet a *humán erőforrás* kérdésköre is. Ezek közül a következőket érdemes kiemelni. Mind nagyobb versenyelőnyt ad egy vállalatnak a munkatársak *kreativitása*. Ez a képesség mind nagyobb szerepet kap a munkaerő-felvétel kritériumai között. Szintén a felvétel során tárják fel és mérlegelik a munkatársak – és újabban különös hangsúllyal a felső szintű vezetők – készségét és képességét, hogy részt vegyenek *munkacsoportok* („teamek”) és *feladatcsapatok* („task force-ok”) munkájában. A követelmény jogosságát a beosztott munkatársak körében a projektszervezetek számának és jelentőségének növekedése is alátámasztja; a vezetők körében pedig az a szemlélet indokolja, amelyik a versenyképesség növelésének érdekében sürgeti, hogy ne csak egységes koncepció alapján, hanem azonos stílusban és szinte „csereszabatos” kommunikálással vezessék a vállalatot. (Mindez nem jelenti azonban a nézetazonosság megkövetelését a vezetői döntések előkészítése során!) Egy másik szempont arra hívja fel a figyelmet, hogy minél nagyobb egy vállalatnál a „tudásalapú működés” jelentősége, annál fontosabb a munkatársak *nyitottsága* az új tudás befogadására, vállalaton belüli átadására és átvételére, vagyis a *tudástranszferre*. A menedzsmentnek azonban idejében rá kell döbbsennie, hogy a tudástranszfer kulcsfigurája nem a tudás átadója vagy átvevője, hanem maga a vállalatvezető, aki megteremti a transzfer igényét, légkört, szervezeti formáját, technikáját és a benne résztvevők motiválását. Új követelmény a munkatársak *vállalkozókedve is*: ez nemcsak a korábban is ismert „belső vállalkozások”, az úgynevezett „intrapreneur” rendszer térnyerését jelzi¹⁰, hanem azt tűzi ki célul, hogy a munkatársak ne a rutinfeladatokat fogadják szívesen, hanem várják, sőt örömmel fogadják a merőben új munkafeladatok kihívásait. – Összességében mind-

ez azt is jelzi, hogy manapság már a humán erőforrás lett a vállalatok „ *legkeményebb erőforrása*” – hiszen az üzleti szférára is jellemző a tökéletesség, ami lehetővé teszi a korszerű technológia beszerzését, a természeti erőforrásokhoz való hozzáférést pedig a kitelepülések, az „off-shoringok” könnyítik meg. A humán erőforrás felértékelődésére mutat az is, hogy korábban úgy fogalmaztak: „A menedzsment alapvető feladata a HEM területén, hogy elérje: munkatársai azonosulnak a vállalati célokkal.” Ez napjainkban már így hangzik: „A menedzsment alapvető feladata a HEM területén, hogy meggyőzze munkatársait: a vállalat segíti őket egyéni szakmai céljaik elérésében.”¹¹

Végül újdonság jellemzi a menedzserek szorosán vett irányító tevékenységét, azon belül *vezetési stílusát* is. Korábban élesen megkülönböztették az autokrata, a demokrata és a liberális stílust, s hangsúlyozták, hogy önmagában egyik sem „üdvözítőbb” a másik kettőnél, mert sikerük mindig az adott feltételektől függ. Manapság viszont ennek a három stílusnak az *integrálását* sürgetik – amire jó példa a döntési-végrehajtási tevékenységsor. Eszerint amikor a menedzser szembekezdül egy problémával, első tennivalója, hogy kialakítsa elképzelését annak megoldásáról – ami az autokrata vezetési stílusra emlékeztet. Ezután meg kell beszélnie elgondolását munkatársaival, hogy megismerhesse egyetértő vagy ellenző meglátásaikat, javaslatokat – s ez a demokratikus elem a döntési folyamatban. Harmadik lépésként a vezetőnek döntenie kell – ami újra az autokrata stílus sajátja. (Csakhogy ennek során részletesen indokolnia is kell a döntését, nem utolsósorban azt, hogy miért nem fogadta el a más kiutat javasló munkatársak érveit.) S végül az is fontos szempont, hogy olyan döntést hozzon, amelyikkel nem esik a „túlszabályozás” bűnébe, amelyik tehát szabadságot ad a munkatársaknak, hogy beépíthessék saját ötleteiket, kezdeményezéseiket is a végrehajtásba – ez tehát a tevékenységsor liberális eleme.

Mindezek egy menedzser nemzetközi versenyképességének *második kritériumát fogalmazzák meg*: azt, hogy a vállalatok vezetésében az új versenyfeltételekhez igazodó új *vezetési koncepciók és technikák* alkalmazására van szükség.

A vezető nemzetközi versenyképessége mint hitele a makro- és mikroszféra párbeszédében

A bemutatott vállalatvezetési koncepciók és technikák alkalmasak arra, hogy növeljék a menedzserek nemzetközi szintű versenyképességét. Az ilyen versenyképességnek van azonban egy másik feltétele is: a menedzser által irányított vállalat tartós üzleti sikere.

Mert igaz, hogy a vezetett vállalat helytállása a versenyben – ahogy erről már volt szó az előzőekben – még nem bizonyítja vezetőjének versenyképességét – de a vállalat lemaradása a versenyben egyértelművé teszi, hogy vezetője nem versenyképes.¹²

Egy versenyképes – és különösen egy nemzetközi szinten versenyképes – menedzsernek pedig *hiteles* van, és nemcsak vállalatánál (munkatársainak, a tulajdonosoknak, adott esetben az igazgatótanács tagjainak körében), nemcsak a vállalat üzleti partnerei, versenytársai és az üzleti élet többi szereplője előtt, hanem a gazdaságpolitika formálóinak körében is. A makroszférának ezek az irányítói pedig – ha valóban felnőttek a rájuk váró feladatokhoz – hasznosítják is a mikroszféra vezetőinek szakmai hitelességét: *párbeszédet* kezdenek velük arról, hogy milyen gazdaságpolitika és milyen ezt támogató gazdasági, sőt a gazdaságpolitika megvalósítását segítő oktatási, szociális, tudománypolitikai stb. intézkedéssorozat szolgálna legjobban a makro- és mikroszféra *együttes érdekét*. És napjaink felgyorsult változásokkal, valamint globális összefüggésekkel terhes világában akkor van ennek a párbeszédnek igazi haszna, ha *folyamatos*, ha tehát mind a makro-, mind a mikroszféra képviselői szüntelenül figyelik, nem következnek-e be olyan események, nem jelezhetők-e előre olyan változások, amelyek indokolják a kialakított közös optimum módosítását. S azt is érdemes szem előtt tartani, hogy a párbeszéd akkor válhat mindkét fél számára valóban termékeny gondolatcserévé, ha abban *nem* a vállalati szférát képviselő szervezetek *delegáltjai*, hanem olyan vállalatok vezetői vesznek részt, akik különböző típusú vállalatokat irányítanak, és már bizonyították önön versenyképességüket. Így jöhet létre végül a két szféra sokszor egyező, de nem egyszer nagyon is eltérő gazdaság- és üzletpolitikai szempontjai, döntési feladatai között a folyamatos *iteráció* – ami már egyre kevésbé mellőzhető feltétele annak, hogy mind egy nemzetgazdaság, mind a keretében működő vállalatok nemzetközi szinten is versenyképesek legyenek.

Ebben az értelemben tehát a vállalatvezetők nemzetközi versenyképessége nem csupán egy-egy vállalat közvetlen és nem csak a teljes makrogazdasági szféra általános és *közvetett* (a társadalmi össztermék alakulásában felismerhető) érdeke. A menedzserek versenyképessége már *közvetlen* „emelője” lesz egy egész nemzetgazdaság, sőt egy egész gazdasági régió teljesítményének: „Top management can and must be a *direct leverage* of a macro as well as of a regional economy's achievements”. Napjainkban ennek valóra váltása a vállalatvezetők nemzetközi versenyképességének *harmadik kritériuma*.

Felhasznált irodalom

- Ansoff, I. (1990): Implementing Strategic Management. New Jersey, Prentice Hall
- Ashkenas, R. – Ulrick, D. (1995): The Borderless Organization. San Francisco, Jossey-Brass
- Balmer, J. M. – Greyser, S. (2003): Revealing the Corporation. London, Routledge
- Chase, R. B. – Jacobs, F. R. et al., (2003): Operations Management for Competitive Advantage. New York, McGraw-Hill/Irwin
- Cummings, T. G. – Worley, C. G. (2000): Essentials of Organizational Development and Change. South Western College Publ.
- Davenport, T. – Prusak, L. (1999): Working Knowledge. Boston, Mass. Harvard Business School Press
- Drucker, P. (2002): The Discipline of Innovation. = Harvard Business Review, August
- Drucker, P. (1999): Management Challenges for the 21st Century. New York, Harper/Collins
- Engardio, P. (2006): Business Prophet. How C. K. Prahalad is Changing the Way CEOs think? = Business Week, January 23.
- Farkas, C. – De-Baker, P. (1996): Maximum Leadership. New York, Holt Co.
- Freeman, C. (1982): The Economics of Industrial Innovation. New York, Printer Co.
- Friedman, T. (2002): The Lexus and the Olive Tree. New York, Anchor
- Fuller, S. (2002): Knowledge Management Foundations. Boston, Mass. Butterworth-Heinemann
- Garaj Erika (2006): Az üzleti stratégia-tervezés aktuális dilemmái a tudásalapú szervezetekben. (In „A Pannon Gazdaságtudományi Konferencia tanulmánykötete”) Veszprém, Pannon Egyetem kiad.
- Grenier R. – Metes, G. (1992): Enterprise Networking: Working Together Apart. Bedford, Mass. Digital Press
- Grove, A. S. (1998): Csak a paranoidok maradnak fenn. Budapest, Bagolyvár Kiadó
- Hamel, G. – Prahalad, C. K. (1994): Competing for the Future. Boston, Mass. Harvard Business School Press
- Harrison, L. – Huntington, S. (2000): Culture Matters. New York, Basic Books
- Hoványi Gábor (2004): Sikerkovácsok. Budapest, Aliena Kiadó
- Hoványi Gábor (2005): Vállalatirányítás és menedzselés. www.hovanyig.hu
- Kocsis Éva – Szabó Katalin (2000): A posztmodern vállalat. Budapest, Oktatási Minisztérium
- Langlois, R. N. – Foss, N. (1999): Capabilities and Governance. The Rebirth of Production in Theory of Economic Organization. Kyklos, 2. sz.
- Laurie, D. (2001): From Battlefield to Boardroom. New York, Palgrave
- Mintzberg, H. (1994): The Rise and Fall of Strategic Planning. New York, Free Press
- Mintzberg, H. – Ahlstrand, B. – Lampel, J. (2005): Stratégiai szafari. Budapest, HVG
- Nohria, N. – Eccles, R. (1994): Networks and Organizations. Boston, Harvard Business School Press
- Ohmae, K. (1994): The Borderless World. London, Hammersmith
- Pettigrew, A. – Ferlie, E. et al., (1992): Shaping Strategic Change. London, Sage
- Porter, M. (2003): Building the Microeconomic Foundations of Prosperity. Oxford, Oxford University Press
- Quinn, J. (2000): Outsourcing Innovation. = Sloan Management Review, Summer
- Quinn, R. E. – Faerman, S. R. (2001): Becoming a Master Manager: A Competency Framework. New York, John Wiley
- Rue, L. – Byars, L. (1992): Management: Skills and Applications. Homewood, Irwin

The Economist (2006): The New Organization. January 21.
 Thornhill, A. – Lewis, P. et al., (2000): Managing Change. New York, Financial Times – Prentice Hall
 Wheelen, T. L. – Hunger, D. J. (1998): Strategic Management and Business Policy. Reading, Mass. Addison-Wesley

Lábjegyzetek

- ¹ A „Connection Between Macro and Micro Level Competitiveness. (Conceptual Framework and Practical Solutions)” című konferencián (Budapest, 2006. május 25-26.) tartott előadás kibővített és szerkesztett szövege.
- ² Egy vállalat versenyképessége ugyanis még nem igazolja egyértelműen menedzsmentjének versenyképességét: hiszen egy vállalat versenyképessége olyan külső (és többnyire rövid távú) tényezők hatására is fennmaradhat, sőt nőhet, mint a kereslet gyors és számottevő bővülése, egy versenytárs tönkremenése, a konkurens cégek tevékenységét korlátozó állami szabályozás érvényesülése a piacon stb.
- ³ Egy nemzetgazdaság olyan részletes „átvilágításához”, amelyik már a gazdaságpolitika számára irányadó, természetesen jóval bonyolultabb modellek szükségesek: ehhez például a svájci CEI gazdaságkutató intézet nyolc szakterületbe sorolt 288 tényezősi modellt használ.
- ⁴ Ezeket ismerteti – többek között – a szerző „Sikerkovácsok” című könyve. (Bibliográfiai adatait lásd a Felhasznált irodalomban!)

- ⁵ Érdemes felhívni a figyelmet arra, hogy a vállalati belső lehetőségek – például a felesleges létszám leépítése vagy a termelés átszervezése a hatékonyság növelésére – nem O tényezők: ezek a W tényezőinek körébe, tehát a gyenge pontok felszámolásához tartoznak.
- ⁶ A túl korai vagy túl nagymértékű tőketartalék-képzés ugyanis csökkenti a vállalat versenyképességét még az idő gyorsulásának szakaszában.
- ⁷ Ez a fogalom a következőkben is a stratégia és a vállalat sikerét döntő módon befolyásoló operatív döntéseket jelöli.
- ⁸ Ez tehát valójában már célra irányított TQM, vagyis TTQM (azaz „Targeted Total Quality Management”) volt.
- ⁹ Az egyik ilyen kivétel az olajipar, amelyben az igen nagyfokú centralizálás a nemzetközi versenyképesség alapvető feltétele.
- ¹⁰ Az „intrapreneur” rendszerben a vezetés versenytárgyalásokat hirdet meg a munkatársak részére, hogy ezek ajánlatokat teheszenek a vállalat számára fontos, de csak ritkán előforduló tennivalók elvégzésére. A feladatot a legkedvezőbb ajánlatot tévők hajthatják végre, többnyire kiemelt javadalmazással.
- ¹¹ Ez a jól hangzó célkitűzés persze elsősorban a felső- és középszintű vezetők, a kutató-fejlesztők és az egyes funkcionális szervezetek kiemelkedő munkatársai körében érvényesül.
- ¹² A válságmenedzselés szakirodalmában például egyértelmű az állásfoglalás: egy vállalat jó vezetőjének még a legváratlanabb, leginkább „deus ex machinaként” bekövetkező válsághelyzetekre is fel kell készítenie vállalatát.